La gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC)

au MINISTERE DE L'INTERIEUR

L'exemple des préfectures

--*-*-*

La GPEEC a pu se développer à la Direction des personnels, de la formation et de l'action sociale du Ministère de l'Intérieur, grâce à la mise en place de nouveaux outils de gestion et surtout par la fin du gel budgétaire des postes.

Le plan pluriannuel concernant les préfectures affirme la volonté de poursuivre et de dynamiser une véritable gestion des ressources humaines au sein du Ministère.

--*-*-*

1 – Objectifs généraux de la gestion des ressources humaines en préfecture

Les mesures proposées en faveur des personnels de préfecture épousent la logique de modernisation d'un grand service public de proximité et d'accueil, assumant également en toutes circonstances la continuité de l'Etat républicain et de la solidarité nationale, et placé au cœur de l'animation et du pilotage de l'action interministérielle à l'échelon déconcentré.

L'expérimentation profondément novatrice pour la gestion publique de la *globalisation (voir fiche n°1)* participe au développement progressif d'une gestion personnalisée et prévisionnelle des compétences et s'accompagne incontestablement d'un haut degré d'exigence à l'égard des agents.

Les préfectures se sont volontairement inscrites, à travers la *contractualisation* triennale, dans l'objectif national de maîtrise de la dépense publique et de l'emploi public.

Il importe donc, dans le prolongement des *Assises nationales des préfectures* qui se sont déroulées à LYON le 23 novembre 2000 , *(voir fiche n°2)*, de tracer pour les personnels qui travaillent en préfecture (cadre national des préfectures, corps des services techniques du matériel, corps des systèmes d'information et de communication, professionnels de soutien à l'action sociale, agents contractuels) des perspectives d'avenir, qui conjuguent adaptation de la structure des emplois aux besoins nouveaux du service public et de l'action de l'Etat, et amélioration des déroulements de carrière.

En effet les préfectures, dont les emplois budgétaires ont diminué de quelque 1000 emplois en 5 ans (entre 1995 et 1999) , sont confrontées à des évolutions multiples qui ont des incidences tant sur le volume des emplois que sur leur niveau ou leur spécialisation : mise en œuvre de nouvelles technologies et par voie de conséquence de nouveaux rapports avec les usagers ; adaptation voire allégement de certaines tâches ; renforcement du rôle

interministériel des préfectures notamment à l'occasion de la déconcentration de certaines fonctions ; évolution de certaines missions notamment pour mieux faire face aux situations de crise ; développement rapide et alourdissement de certaines tâches, telles les demandes d'asile territorial qui ont justifié au budget 2001 la création de 38 emplois, ou l'amélioration de la gestion des crédits européens qui a conduit à la création de 52 emplois.

L'exigence de qualité de service exprimée par le public va croissant, tandis que le développement du travail interministériel fait de plus en plus appel à la notion de réseau, et à celle des pôles de compétences partagées.

C'est pourquoi une analyse précise de ces différentes évolutions portant tout à la fois sur le volume des emplois et leur qualification sera engagée dans le cadre du plan pluriannuel pour les préfectures.

Un plan de recrutement et de requalification sera élaboré pour tenir compte des départs massifs à la retraite à partir de 2005 de près de 1000 fonctionnaires par an pour le seul CNP.

Ces perspectives démographiques donnent une occasion à ne pas manquer d'agir sur la structure des emplois et les qualifications professionnelles qu'exige l'évolution des missions. Elles représentent également une contrainte, dans la mesure où il conviendra d'assurer des recrutements importants dans un contexte de plus en plus concurrentiel entre secteurs public et privé mais aussi au sein de secteurs publics.

Les agents du CNP aspirent à la clarification et à l'actualisation des missions confiées aux préfectures et aux sous-préfectures. Ils demandent dans cette perspective une définition plus précise des *"métiers" (voir fiche n°3)* qu'ils ont vocation à exercer. Ils veulent également savoir comment leurs compétences seront reconnues, au travers de parcours professionnels valorisants. Ils attendent de l'administration qu'elle précise les modalités de la *"mobilité" (voir fiche n°4)* qu'elle promeut. Ils demandent enfin, concrètement, une amélioration des perspectives de promotion et une harmonisation de leur régime indemnitaire par rapport aux pratiques interministérielles.

Parmi les objectifs poursuivis, une importance particulière est accordée à la diffusion progressive au sein des préfectures d'une *culture partagée du management*, répondant ainsi aux souhaits exprimés lors des « assises ».

Le management exige une formation initiale et continue, au même titre que n'importe quelle compétence technique. Le principe des formations obligatoires au management sera donc systématisé, et bénéficiera à l'ensemble des fonctionnaires, quel que soit leur grade, qui assument des responsabilités d'encadrement.

2 – Rappel des actions de modernisation engagées dans le cadre du plan pluriannuel

Toute gestion des ressources humaines poursuit à la fois, d'une manière d'ailleurs indissociable, l'amélioration de l'efficacité globale des services et la qualité du service rendu, ainsi que l'épanouissement professionnel de l'ensemble de ceux qui constituent une communauté au travail.

Gestion personnalisée et *gestion prévisionnelle des emplois et des compétences* sont de ce point de vue les deux facettes d'une même ambition.

a) Le développement d'une gestion personnalisée

La gestion des personnels de préfecture a incontestablement été marquée, jusqu'à une période récente, par le primat donné à la gestion statutaire et budgétaire, qui représente assurément le socle indispensable de toute bonne gestion.

La fiche-navette trimestrielle (voir fiche n° 5), associée au logiciel GPR-2 *(voir fiche n° 5)* , donne une connaissance très précise de l'évolution des effectifs, préfecture par préfecture. La fiabilité et l'utilité de cet outil sont régulièrement soulignées par le Contrôleur financier.

C'est dans ce cadre que la sous-direction des personnels a pu progressivement optimiser les emplois budgétaires, en particulier en assurant le recyclage des "rompus" de temps partiel (soit l'équivalent d'environ 1180 emplois).

De la même façon on peut considérer que la gestion statutaire n'appelle pas de critiques fondamentales.

En revanche la gestion *personnalisée (voir fiche n° 6)* ne prend quelque consistance que depuis moins de trois ans. On en donnera ici quelques exemples concrets :

- multiplication, à l'initiative de l'administration centrale, des contacts directs avec les fonctionnaires de catégorie A, qui savent désormais qu'ils peuvent régulièrement bénéficier d'un entretien de carrière avec leur gestionnaire central (les préfectures devant assumer le même rôle en ce qui concerne les fonctionnaires de catégorie B et C) ;
- création à l'automne 1999 d'une *mission mobilité (voir fiche n° 4)* à la Direction du Personnel de la Formation et de l'Action Sociale, à destination des personnels des préfectures, qui est venue compléter la mission mobilité de la Sous Direction du Corps Préfectoral et des Administrateurs Civils. Cette création, qui va être étendue aux personnels d'administration centrale prochainement, résulte du constat fait d'une longévité excessive dans les mêmes fonctions qui affecte de très nombreux agents de tous grades, au détriment de leur déroulement harmonieux de carrière mais aussi de l'intérêt des services concernés ;
- création à l'automne 1999 d'une mission *outils et méthodes de la GRH* destinée à aider aussi bien les services de l'administration centrale que ceux des préfectures à se familiariser avec des concepts et des pratiques qui leur étaient souvent étrangers ;
- réaffirmation par les circulaires des 7 février 2000 et 27 mars 2001 de la valeur professionnelle comparée comme critère exclusif pour les propositions de promotion au choix. L'administration centrale, dès l'automne 1999, a clairement manifesté que les propositions motivées par la seule ancienneté des candidats ne pouvaient plus prospérer ;
- les propositions de nomination dans les postes comportant des responsabilités particulières (directeur de préfecture ; chef de service administratif ; directeur des services du cabinet) sont désormais systématiquement précédées par un entretien de carrière en administration centrale, qui permet d'éclairer et de compléter le dossier administratif du candidat. On peut considérer que cette simple mesure, systématique

depuis le printemps 2000, élève notablement la qualité des propositions qu'il incombe à l'administration de faire à la commission administrative paritaire.

Cet entretien permet également au candidat et à son gestionnaire de développer des logiques de parcours professionnel, supposant notamment des engagements réciproques, la définition de formations nécessaires, ou encore la mise en œuvre de mobilités ;

- mise en place depuis la fin de l'année 1999, de formations spécifiques à la GRH à destination des chefs de bureau des ressources humaines et des directeurs de préfecture, sur les thèmes de la GPEEC, de l'entretien d'évaluation et de la mobilité ;

- la rénovation du système de *notation* intervient dans ce contexte comme la conséquence indispensable de l'attention beaucoup plus précise portée au fonctionnaire, à son profil professionnel, à ses aptitudes et à ses lacunes éventuelles. Les personnels eux-mêmes, comme on a pu le constater à Lyon, revendiquent avec force une notation plus sincère et plus responsable, qui fasse appel à l'évaluation et à la définition préalable d'objectifs collectifs et individuels. La généralisation de l'entretien annuel de notation est dans ce contexte un objectif prioritaire ;
- une plus grande attention portée aux agents qui, pour les raisons les plus diverses, sont exposés au risque de marginalisation professionnelle.

Ce sujet particulièrement complexe intéresse l'ensemble de l'encadrement, mais également le service social et la médecine de prévention qui doivent travailler en étroite coopération.

S'agissant du seul volet disciplinaire de cette action, la circulaire du 9 janvier 2001 relative à la prévention des fautes professionnelles et à la mise en œuvre des procédures disciplinaires donne à tous des repères utiles, avec l'ambition de favoriser la diffusion des bonnes pratiques du management. Le même souci inspire la circulaire DLPAJ du 9 janvier 2001, relative à la protection des agents mis en cause dans l'exercice de leurs missions.

b) l'amorce d'une gestion prévisionnelle

Il importe de souligner que la gestion *prévisionnelle* n'est un objectif réaliste que depuis très peu de temps : la pratique du gel des emplois budgétaires, en flux ou en stock, interdisait toute réelle visibilité, et a fortiori toute prévision.

- le paysage a évolué radicalement depuis la mise en place, avec le Ministère du budget, du « contrat triennal » d'évolution des effectifs (au moins en ce qui concerne les personnels administratifs), assorti de la garantie pour les préfectures d'être exonérées de toute mesure de gel ou de mise en réserve d'emplois.

La *globalisation (voir fiche n° 1)*, qui représente la forme la plus achevée de la contractualisation, illustre, après 15 mois d'expérimentation dans quatre préfectures, et son extension à 10 nouvelles préfectures au 1er janvier 2001, que la responsabilité nouvelle donnée au gestionnaire local permet plus sûrement que toute mesure coercitive de remettre en cause les organisations établies, et de provoquer une véritable réflexion sur l'adaptation souhaitable de la structure des emplois ainsi que sur la répartition des équilibres internes des effectifs au sein d'une préfecture, en fonction de l'évolution des missions, et des priorités qu'elle se fixe ;

- les *entretiens de gestion*, inaugurés en 1998, ont permis un très remarquable rapprochement de l'administration centrale et des préfectures, permettant à chacun de mieux mesurer les contraintes du partenaire. Les entretiens sont précédés d'un véritable audit interne de la préfecture, qui fait une large place en particulier à la gestion des ressources humaines. Les pratiques de communication interne, de management, de mobilité, ou encore de formation sont systématiquement abordées. A partir de la photographie loyale et précise de l'existant, la préfecture est tout naturellement portée à se fixer des objectifs pour améliorer les points qui méritent de l'être ;

- l'administration centrale s'est dotée en 2000 d'un nouvel outil d'aide à la répartition, comparaison et ajustement des effectifs des préfectures *(ARCADE) (voir fiche n° 5).* Elaboré avec l'aide d'un consultant extérieur, *ARCADE* est actuellement en phase de validation, préfecture par préfecture.

  ARCADE décline l'effectif réparti en missions et fonctions support, ce qui donne au gestionnaire le moyen de déceler des déséquilibres internes. Est également prévu un module de comparaison, qui permettra aux préfectures, mission par mission, de se situer utilement et de s'interroger le cas échéant sur des modes d'organisation plus efficaces.

  ARCADE sera enfin un outil d'aide à la réflexion sur l'évolution souhaitable, dans le temps, de la structure des emplois de la préfecture.

- sans attendre que l'outil *ARCADE* ne devienne pleinement opérationnel, le bureau de gestion des personnels de préfecture interroge désormais chaque semestre les préfets sur leurs prévisions de départ, et sur leurs souhaits de remplacement, quantitativement et qualitativement. Cet exercice permet au gestionnaire central d'affiner la réponse faite aux préfectures à l'occasion des opérations de mutation, d'affectation des lauréats de concours ou d'accueil en détachement.

- le développement d'une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) s'inscrit dans le cadre de la circulaire du premier ministre en date du 3 juin 1998, dont le CIRE du 12 octobre 2000 a rappelé toute l'importance dans le contexte des départs massifs à la retraite qui vont affecter la fonction publique.

  La démarche s'organise en plusieurs volets :

  - identification des *métiers (voir fiche n° 3)* à partir d'un inventaire précis des effectifs actuels et de leur répartition en métiers, par âge, ancienneté, compétences … ;
  - projection à moyen terme de l'évolution des ressources humaines ;
  - évaluation des besoins futurs en effectifs par emploi et par compétence ;
  - élaboration d'une politique de réduction des écarts entre l'évolution spontanée des effectifs et celle des besoins ;
  - nécessité de calculer désormais les crédits de personnels au coût réel et non au plus au coût moyen budgétaire ;
  - création d'un groupe paritaire de réflexion sur la GPEEC à l'issue des Assises des préfectures du 23 novembre 2000 *(voir fiche n° 2) ;*
  - mise en œuvre d'un plan triennal de formation *(voir fiche n° 7).*

La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences suppose donc une utilisation coordonnée de différents moyens d'action à disposition de l'administration : mobilité, promotion professionnelle, formation, recrutement.

Concernant l'établissement *d'un référentiel des métiers (voir fiche n°3)* pour les domaines de compétence les plus nouveaux et les plus stratégiques.

Un cahier des charges sera établi afin de lancer une étude dans les préfectures. Il est proposé de retenir principalement deux objectifs : d'une part l'élaboration d'une méthodologie reproductible et d'un mode d'emploi, d'autre part l'identification précise des compétences attendues dans les domaines identifiés comme les plus sensibles, à l'issue des assises nationales des préfectures (expertise juridique, communication, GRH, contrôle de gestion…) ou aux fonctions plus traditionnelles mais dont le contenu, sous forme d'un descriptif de compétences, doit être précisé (coordination interministérielle et, plus généralement, métiers des Directions des actions interministérielles, gestion de crise).

Dans deux des secteurs les plus directement exposés à des mutations rapides, celui des systèmes d'information et de communication et celui du *bâtiment*, le travail de "référentiel" est d'ores et déjà bien engagé.

- il convient enfin d'insister sur l'importance fondamentale que revêt pour le développement de la gestion prévisionnelle le dossier *AGORA*. Fondé sur le logiciel HR-ACCESS développé par la société IBM, lui-même à l'origine de l'application DIALOGUE retenue par la Police nationale, *AGORA* a vocation à unifier l'ensemble des bases de données concourant à la gestion des ressources humaines, du dossier individuel à la paye.

Cet outil est indispensable par la facilité qu'il donnera pour toutes les opérations de simulation ou de prévision, aujourd'hui tributaires de requêtes extraordinairement lourdes sur la base GPR II (et qui requièrent le plus souvent l'intervention préalable d'un technicien). Cet outil est en outre nécessaire pour la réalisation des objectifs assignés par le CIRE sur l'accès en ligne sécurisé des fonctionnaires à leur dossier individuel, et sur la gestion individualisée des carrières. Cette nouvelle application remplacera dans les années à venir le logiciel GPR 2 *(voir fiche n°5)* actuellement déployé dans les préfectures.

FICHE N° 1

LA GLOBALISATION DES CREDITS DE REMUNERATION ET DE FONCTIONNEMENT DES PREFECTURES

La globalisation des crédits des préfectures, au sein d'une enveloppe fongible, s'inscrit dans un processus de déconcentration. Elle vise à favoriser un meilleur emploi des crédits et à inciter à une gestion prévisionnelle, dans un climat nouveau de concertation au plan local.

Elle constitue un outil de rénovation des modes de gestion et de transformation des structures.

- **Ses objectifs** :

  - permettre une adaptation des moyens aux priorités choisies (au regard du projet territorial notamment),

  - permettre une programmation pluriannuelle,,

  - mieux connaître la réalité des coûts pour améliorer les décisions.

- **Les principes** :

  La dotation est globalisée mais encadrée :

  - *dotation globalisée, cela signifie :*

    ↳ 2 sous-enveloppes : crédits de fonctionnement et de rémunération
    ↳ La Fongibilité des crédits
    ↳ Le report des crédits
    ↳ Ni gel ni annulation budgétaires
    ↳ Montant de la dotation garantie 3 ans.

  - *Quels crédits concernés ?*

    ↳ Crédits de fonctionnement
    ↳ Crédits de rémunération (Chapitre 3721)
    ↳ PRE

… mais encadrée :

- Maintien du statut et des droits des personnels et du rôle des instances CTP et CAP nationaux et locaux
- Limite du plafond d'emploi pour les recrutements
- Limite de la « masse indiciaire globale des effectifs » pour les changements internes
- Maintien de la N.B.I.
- Compensation financière des mesures nationales.
- Contrôle financier et de l'administration centrale
- Prise en compte d'événements de force majeure
- Progression annuelle garantie de la dotation de + 0,3 %

La globalisation permet ainsi une plus grande souplesse de gestion pour un meilleur résultat :

- une délégation de crédits plus rapide,
- une connaissance plus fine des besoins et la réalisation de prévisions pluriannuelles,
- le bénéfice de marges de manœuvres financières.

*

* *

En 2000, quatre préfectures ont été concernées :

- ISERE
- FINISTERE
- SEINE-MARITIME
- DOUBS

En 2001, dix autres préfectures sont entrées dans l'expérimentation :

- CHARENTE-MARITIME
- EURE
- EURE-ET-LOIR
- MAINE-ET-LOIRE
- HAUT-RHIN
- SOMME
- VAR
- VOSGES
- TERRITOIRE DE BELFORT
- SEINE-SAINT-DENIS

FICHE N° 2

LES ASSISES DES PREFECTURES

L'élan donné par le gouvernement à la Réforme de l'État imposait qu'une réflexion en profondeur soit conduite sur la modernisation des préfectures.

Les **Assises** des préfectures qui se sont tenues à Lyon le 23 novembre 2000 ont très largement contribué à cette démarche.

S'agissant de la GRH, la réflexion tenait compte de trois éléments majeurs qui ordonnent le paysage pour les années qui viennent :

- la démographie des différents corps qui servent dans les préfectures, avec des départs naturels très peu nombreux jusqu'en 2004 ou 2005, puis massifs dans les années qui suivront . Une réflexion préalable s'impose sur la structure des emplois et l'évolution des métiers qu'il sera possible de projeter à l'occasion de ce profond renouvellement,

- la perspective de l'application adaptée au secteur public de la loi sur les 35 heures, qui ne fera très vraisemblablement appel à des créations d'emplois qu'à titre exceptionnel,

- la « globalisation » des moyens de fonctionnement (y compris les rémunérations) des préfectures, dans une logique de très grande déconcentration. Elle transformera profondément les modes actuels de gestion, et conduira l'administration centrale à redéfinir ses propres missions et à se réorganiser

*****

La gestion des ressources humaines à développer dans les années qui viennent dans les préfectures doit être d'abord *prévisionnelle.*

Il s'agit d'une véritable « révolution » par rapport à la réalité subie jusqu'à présent, celle d'une « visibilité » au mieux trimestrielle.

Surtout, cette gestion doit être *personnalisée,* et faire une place beaucoup plus grande au contact direct entre le fonctionnaire et son service gestionnaire.

Cette exigence n'appartenait pas jusqu'à présent à la « culture » des préfectures. Comme le souligne le programme pluriannuel de modernisation, l'un des enjeux primordiaux de la modernisation des préfectures est bien l'élaboration et la diffusion progressive en leur sein d'une *culture partagée du management,* qui suppose en particulier un renouveau du dialogue social.

*

L'organisation des Assises des préfectures, répondait à la volonté de définir les grands axes d'évolution des préfectures, et notamment, d'affirmer les orientations à mettre en œuvre en matière de GRH.

Sur l'ensemble de ces thèmes, les Assises ont très largement fait appel à l'ensemble des agents.

Une véritable mobilisation a eu lieu au travail d'un dispositif jamais mis en œuvre au Ministère de l'Intérieur :

- rédaction d'un document préparatoire transmis à toutes les préfectures, fixant les enjeux ainsi que les orientations pour les années à venir,
- des groupes de travail thématiques mis en place dans les préfectures,
- la visite de deux responsables du Ministère dans toutes les préfectures, afin de sensibiliser et d'expliquer,
- des groupes de travail thématiques en centrale,
- association des représentants du personnel des préfectures,
- rédaction d'un document final présenté le 23 novembre 2000 à Lyon, lors des Assises présidées par le Ministre de l'Intérieur.

*

Le débat national a suscité des questions importantes relatives à la motivation et parfois au mal-être dans les préfectures où l'on discerne à la fois une forte ambition pour le service public et un réel sentiment de lassitude ou de désillusion et souvent d'interrogation ou de critique sur le management, qui ne cadrent pas avec l'image d'administration moderne, de fer de lance de la réforme de l'État que les préfectures voudraient donner d'elles-mêmes. D'où l'importance, au-delà de la réflexion sur les missions et l'organisation, d'un réel effort d'amélioration de la gestion des ressources humaines. Les développements consacrés à ce sujet par le document introductif n'ont laissé personne indifférent. Il n'est pas une préfecture qui n'ait réagi aux pistes suggérées, qu'il s'agisse de l'introduction d'une gestion personnalisée des carrières ou de l'adoption de mesures de revalorisation catégorielle.

VERS UNE GESTION PERSONNALISEE DES CARRIERES

À cet égard, des axes de développement sont retenus et à titre d'exemples :

- des entretiens de carrière à développer,
- une réforme de la notation,
- l'établissement de fiches de postes,
- le développement de la mobilité.

Par ailleurs, le suivi des Assises a donné lieu à la mise en œuvre d'un dispositif de travail avec les organisations syndicales représentatives des personnels des préfectures, arrêté à l'occasion d'une réunion tenue le 4 janvier dernier en séance plénière. Des réunions mensuelles sont prévues pour faire le point sur l'état d'avancement de la démarche. Dans ce cadre, cinq groupes de réflexion, chargés de préparer les travaux des réunions de synthèse et des propositions, seront constitués sur les thèmes suivants :

- gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, requalification des emplois, régime indemnitaire,
- notation, évaluation, avancement,
- formation,
- technologies et nouveaux métiers de l'information et de la communication,
- simplification et allègement des tâches, déconcentration.

En outre, l'instance d'évaluation de l'expérimentation de la globalisation composée de l'administration du Ministère, des organisations syndicales représentatives des personnels des préfectures et des autres ministères concernés, se réunira à la fin du mois de février.

FICHE N° 3

METIERS ET REFERENTIEL DES EMPLOIS-TYPES DANS LES PREFECTURES

Un référentiel des emplois-types dans les préfectures a été élaboré en 1994.

Il répondait au besoin de disposer d'un recueil structuré d'informations sur les différents « métiers » rencontrés de manière générale dans les préfectures et sous-préfectures. **Un répertoire à vocation nationale, recensant et décrivant les grands types d'activités administratives exercées dans les préfectures a ainsi été créé.**

Le plan 1990-1995 de modernisation des préfectures confirmait la poursuite des recherches engagées et avait retenu comme principe que **le résultat de l'étude devrait servir de base à la construction des nouveaux plans de formation** conçus dans une optique de professionnalisation, c'est-à-dire de valorisation de tous les aspects du travail administratif et d'adaptation de la qualification des agents aux exigences requises par leurs attributions et par l'évolution de celles-ci.

Aujourd'hui, la modernisation de la GRH et notamment, la mise en œuvre d'une gestion plus personnalisée et la définition de parcours professionnels nécessite de rechercher la meilleure adéquation entre les souhaits et profils des agents et les besoins des services.

La réflexion sur les métiers, ou les filières métiers actuellement engagée, reprendra l'étude très complète réalisée en 1994 et l'affinera pour tenir compte de l'émergence des nouveaux métiers.

Cette attente d'une définition de « métiers », ou de « filières métiers », manifestée lors des « Assises », s'inscrit en effet dans le sens des évolutions prévisibles pour les prochaines années , notamment au regard de :

- la professionnalisation dans un certain nombre de domaines nouveaux, de compétences, ou de *métiers* à conforter (expertise juridique de haut niveau, gestion des fonds européens ; développement de la fonction conseil/prospective relative en particulier à l'intercommunalité ; environnement ; sécurité civile ; NTIC ; communication ; contrôle de gestion, etc),
- l'animation du travail interministériel à l'échelon déconcentré et la conduite d'actions,
- le développement d'une véritable filière de responsables de la gestion des ressources humaines, s'accompagnant en particulier d'une réévaluation des postes correspondants,
- la préparation des structures à l'éventuelle généralisation de la globalisation des crédits.

De même, les filières techniques des préfectures sont concernées.

Trois principales filières contribuent directement à la modernisation des préfectures : la filière des systèmes d'information et de communication, la filière du bâtiment et de service et la filière sociale. À cet effet, diverses actions ont déjà été engagées et seront poursuivies dans les prochaines années.

A) Adapter les métiers aux enjeux des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)

Les évolutions technologiques extrêmement rapides dans le domaine des télécommunications et de l'informatique et plus particulièrement l'émergence des nouvelles technologies de l'information et de la communication ont sensiblement modifié les métiers des personnels qui exercent au sein du pôle de compétences des transmissions et de l'informatique.

Un recensement des différents métiers a été effectué afin de mieux maîtriser les besoins des services, mieux assurer l'adéquation des ressources à ces besoins tant en ce qui concerne les effectifs eux mêmes que les compétences requises.

L'étude pilotée par l'IGA et reprise dans le schéma directeur informatique identifie ainsi une trentaine de métiers principaux regroupés dans huit familles principales (modernisation et informatisation des services, études et développement, mise en œuvre déploiement-support technique, production-exploitation et gestion technique, assistance aux utilisateurs, expertise, gestion, accueil).

Dans les préfectures, les nouveaux besoins au sein du service commun des transmissions et de l'informatique sont principalement le suivi du SIT, la mise en place des téléprocédures via internet, la fonction d'administrateur de données/webmestre, la fonction d'administrateur de réseau local et un développement de l'assistance informatique.

Dans les préfectures de zone, les nouveaux besoins sont le développement du conseil et de l'assistance au profit des services utilisateurs, l'assistance à la maîtrise d'ouvrage dans le cadre d'un projet SIT par exemple, le développement d'applications d'intérêt national, l'installation, le support et la maintenance importante des équipements grâce à un centre d'assistance technique permanent.

Un travail important est en cours pour faire évoluer les statuts des personnels concernés, revoir les programmes des concours et lancer, dans le cadre d'un plan de formation, des cycles de formation à destination de tous les personnels de cette filière.

Une réflexion doit enfin être menée pour rapprocher les possibilités d'évolution de carrière de ces personnels de celles qui sont offertes aux personnels administratifs, l'objectif étant de rassembler dans une même filière à vocation interministérielle les personnels qui concourent au fonctionnement des systèmes d'information et de communication.

B) Adapter et professionnaliser les agents affectés au métier bâtiment et service

Le programme immobilier des préfectures, ainsi que la nécessité de renforcer l'expertise technique des préfectures sur l'entretien et la sécurité des bâtiments ont conduit au recrutement par concours en 2000 de 16 contrôleurs Bâtiment affectés en SGAP et en préfecture. Un nouveau concours au titre de 2001 est d'ores et déjà lancé à hauteur de 22 postes. Une dernière tranche sera prévu en 2002 à hauteur de quelque 10 postes par transformation d'emplois. Les préfectures qui gèrent un volume important de TATE (travaux d'aménagement et travaux d'entretien) et celles qui sont trop éloignées d'un SGAP se verront donc à l'issue de ce plan dotées d'au moins un contrôleur Bâtiment. Par ailleurs, le renforcement en personnel des SGAP doit permettre le renforcement de la coopération entre les SGAP et les préfectures.

Les contrôleurs des services techniques spécialisé « Bâtiment » seront chargés d'une part d'encadrer une équipe restreinte d'ouvriers professionnels appelés au fil des ans à devenir de plus en plus polyvalents et chargé d'effectuer les interventions urgentes et d'entretien courant et d'autre part de négocier les prestations demandées aux entreprises pour effectuer les travaux les plus lourds et enfin d'assurer le suivi de ces travaux.

Ce renforcement et cette professionnalisation de la filière Bâtiment se sont effectués par transformation d'emplois d'ouvriers d'État et d'ouvriers professionnels alors même que le volume des travaux s'est accru. Par ailleurs, le statut des ingénieurs STM sera modifié afin de permettre aux contrôleurs de pouvoir y accéder par concours interne et au choix.

Le Ministère a lancé une étude sur la réalisation d'un référentiel métiers du bâtiment qui permettra de définir le format optimal des équipes techniques des préfectures chargées de la maintenance des bâtiments et les formations nécessaires.

C) Renforcer la présence des services sociaux

Il importe de renforcer la capacité d'intervention des assistants de service social dont la mission concerne tant les personnels administratifs et techniques que de police. L'action du service social s'adresse à l'ensemble des personnels du Ministère et vise en particulier à faciliter l'adaptation des personnes au milieu professionnel. Le service social a aussi pour mission d'analyser la situation des personnels confrontés à des difficultés d'adaptation au travail afin d'apporter les solutions les plus pertinentes tant pour les agents concernés que pour le service public.

Le développement du rôle des services sociaux s'articule autour de deux axes : l'amélioration des conditions de travail et de vie dans les services et la recherche d'une meilleure articulation vie professionnelle – vie privée. Ce cadre d'intervention suppose que les assistants de service social soient clairement identifiés par les agents et les acteurs locaux et possèdent une culture de terrain qui leur permettent de comprendre et d'anticiper les difficultés des personnels.

La démarche entreprise depuis quelques années doit donc être accentué dans les années à venir de façon à offrir aux agents une prestation de proximité sur l'ensemble du territoire.

Les objectifs sont les suivants : affectation d'un poste d'assistant de service social par département, sur la base au moins d'un mi-temps pour les préfectures à très faible effectif et

l’affectation d’un poste d’assistant de service social pour 1 100 agents actifs ou 1 500 agents en prenant en compte les retraités, ratios compatibles avec un fonctionnement plus satisfaisant du service social.

Pour atteindre ces objectifs, il est nécessaire de renforcer les effectifs du service social dans une vingtaine de départements, soit en raison de l’importance des effectifs, soit en raison du contexte local : zone à forte densité urbaine, agglomération faisant l’objet d’un contrat de ville.

Par ailleurs, pour couvrir les départements à faible effectif qui ne justifient pas de postes à temps plein des conventions de réciprocité de prestation de service social dans le cadre de l’interministérialité telles que celles déjà expérimentées avec le Ministère de la justice et le Ministère des finances dans six départements seront développées.

Actuellement, 131 assistants de service social et 18 conseiller techniques régionaux de service social sont en fonctions, 4 créations d’emplois ont été obtenues en 2001, 30 postes d’assistants de service social supplémentaires sont nécessaires.

FICHE N° 4

LA MOBILITE

Partant du constat de la longévité excessive dans les mêmes fonctions qui affecte de très nombreux agents de tous grades, au détriment de leur déroulement harmonieux de carrière, mais aussi de l'intérêt des services concernés, une mission mobilité a été créée à l'automne 1999.

Cette mission mobilité s'inscrit dans un contexte de modernisation du service public en répondant :

- aux priorités énoncées dans la **Réforme de l'État** parmi lesquelles figure la mise en place d'une « gestion des ressources humaines rénovée et reconnue dans l'administration comme une fonction stratégique »,
- **au programme pluriannuel de modernisation (PPM)** du Ministère de l'intérieur, qui affirme, dans ses orientations stratégiques, la volonté que le Ministère soit un « artisan actif de la réforme de l'État » en plaçant les préfectures au centre de la réforme et en promouvant la gestion des ressources humaines en préfecture.

À ce titre il fixe les conditions :

- d'un rapprochement administration centrale/préfectures,
- d'une mise en œuvre d'une politique de mobilité et de débouchés,
- d'une optimisation des pratiques de mobilité et des outils de management.

Au projet de service du BGPP, qui décline ces objectifs en priorités dont certaines concernent la gestion des ressources humaines :

- mieux connaître les préfectures,
- mieux connaître les agents du cadre national des préfectures,
- encourager la mobilité

Les missions du poste ainsi définies :

- **conduire des entretiens individuels** avec les directeurs, attachés principaux, attachés, secrétaires administratifs, agent de catégorie C qui souhaitent faire preuve de mobilité d'une préfecture à l'autre ou à l'extérieur des préfectures,
- mettre en adéquation des profils individuels des agents avec les postes ouverts en préfecture ou en dehors du réseau des préfectures,
- **prendre des contacts avec les organismes extérieurs** : administrations publiques, collectivités locales, organismes para-publics, consultants privés

susceptibles de proposer des emplois de mobilité, les formaliser et les diffuser dans le réseau des préfectures,
- **diffuser une culture mobilité** au sein des préfectures.

Parmi ces objectifs, **deux actions prioritaires** ont été identifiées :

- **recevoir en entretien**, dans les 3 ans à venir, l'ensemble des CSA, des directeurs et des attachés principaux des préfectures,
- **produire des propositions de débouchés** pour le cadre national des préfectures : dans les préfectures, dans les autres administrations publiques, dans les collectivités territoriales, dans le secteur para-public.

******

La mobilité, dans ce contexte, apparaît comme un outil de gestion, facteur d'efficacité et de dynamisme, permettant d'identifier des compétences.

Elle permet de mettre en œuvre une meilleure adéquation entre les besoins et les ressources humaines :

- sur le plan quantitatif (répartition des effectifs),
- sur le plan qualitatif (compétences et motivation en relation avec les situations de travail),

et de créer et utiliser les outils de la GRH, notamment les fiches de poste, les entretiens d'évaluation, les entretiens de carrières, les fiches profil……

******

Par ailleurs, la pratique des entretiens de carrière est désormais systématisée.

Ainsi, les propositions de nomination dans les postes comportant des responsabilités particulières (directeur de préfecture ; chef de service administratif ; directeur des services du cabinet) sont désormais systématiquement précédées par un entretien de carrière à Paris, qui permet d'éclairer et de compléter le dossier administratif du candidat. On peut considérer que cette simple mesure, systématique depuis le printemps 2000, élève notablement la qualité des propositions qu'il incombe à l'administration de faire à la commission administrative paritaire.

Cet entretien permet également au candidat et à son gestionnaire de développer des logiques de parcours professionnel, supposant notamment des engagements réciproques, la définition de formations nécessaires, ou encore la mise en œuvre des mobilités.

Enfin, une circulaire, actuellement en préparation, renforcera la mobilité, quelle soit interne ou externe, intra-préfectures ou interministérielle.

FICHE N° 5

LES OUTILS DE LA GRH

1°) LA FICHE NAVETTE TRIMESTRIELLE

Ces fiches navettes sont établies tous les trimestres par les préfectures et transmis à la DPFAS du Ministère de l'intérieur où elles sont exploitées (modèle au 31 décembre 2000 ci-après).

2°) GPR 2 et AGORA

Outil informatisé mis en place en 1990 et qui a terme sera remplacé par AGORA (fiche de présentation ci-après)

3°) ARCADE

Outil d'aide à la répartition, à la comparaison et à l'ajustement de l'effectif mis en place en 2000 (fiche de présentation ci-après).

1) EXTRAIT D'UNE FICHE NAVETTE DES EFFECTIFS DES PREFECTURES

CIGNE : 43

PREFECTURE : TOTAL

No **(SITUATION DU 31 DECEMBRE 2000)**

CORPS DES PERSONNELS DES PREFECTURES TABLEAU I	NOMBRE D'AGENTS (DONT TA ET MAD)	TPS TRAVAILLE SOUS AUTORITE PREFET (HORS TA ET MAD)	PREF.	S/PREF	SGAR	EMPLOIS TECHNIQUES PREF S/PREF SGAR	EMPLOIS TECHNIQUES AUTRES STRUCT. (dont résid.)	AUTRES STRUCT. ADMIN.	SGAP	HORS AUTORITE MAD (toutes affecta-tions)	HORS AUTORITE TA CAA
CADRE NATIONAL DES PREFECTURES											
CATEGORIE A	**3532**	**3336,6**	**2540,8**	**455,7**	**130,2**	**7,0**	**16,5**	**123,8**	**62,6**	**18,9**	**70,9**
CATEGORIE B	**4910**	**4501,3**	**3399,1**	**801,5**	**103,6**	**15,9**	**11,6**	**96,9**	**72,7**	**5,6**	**116,6**
CATEGORIE C	**15111**	**13525,4**	**9670,1**	**3048,1**	**229,2**	**76,0**	**18,2**	**213,8**	**270,0**	**7,1**	**460,4**
AGENTS SERVICE TECHNIQUE	**1099**	**1041,2**	**319,8**	**31,7**	**2,0**	**292,0**	**381,4**	**9,3**	**5,0**	**2,0**	**37,5**
TOTAL CADRE NATIONAL PREFECTURES	**24652**	**22404,5**	**15929,8**	**4337,0**	**465,0**	**390,9**	**427,7**	**443,8**	**410,3**	**33,6**	**685,4**
O/ P - MOP	**1060**	**1034,9**	**110,8**	**21,6**	**2,0**	**527,7**	**341,3**	**30,5**	**1,0**	**2,0**	**11,0**
AGENTS MIS A DISPOSITION PAR COLLECTIVITES TERRITORIALES											
AGENTS MIS A DISPOSITION	**124**	**116,9**	**62,1**	**4,8**	**0,7**	**27,1**	**16,4**	**5,8**			
TOTAL FONCTIONNEL & JURIDIQUE	**25836**	**23556,3**	**16102,7**	**4363,4**	**467,7**	**945,7**	**785,4**	**480,1**	**411,3**	**35,6**	**696,4**
AUTRES DEPARTEMENTS MINISTERIELS - PERSONNELS MIS A DISPOSITION DU PREFET											
AGENTS AUTRES ADMINIST.	**261**	**241,2**	**82,3**	**12,2**	**19,3**	**2,0**	**2,0**	**123,4**			
GMS	**2**	**2,0**						**2,0**			
AGENTS CONTRACTUELS											
CONTRACTUELS	**344**	**330,3**	**129,6**	**18,0**	**26,3**	**9,0**	**7,0**	**137,4**	**3,0**	**1,0**	**1,0**
AUTRES AGENTS NON TITULAIRES											
VACATAIRES 37-10	1236	**1066,1**	105,1	14,5		129,9	785,8	28,8	2,0		
C.E.S.	32	**16,8**	9,8	4,5	2,0	0,5					
AUTRES AGENTS NON TITULAIRES	**1270**	**1084,9**	**115,9**	**20,0**	**2,0**	**130,4**	**785,8**	**28,8**	**2,0**		
TOTAL AGENTS NON TITULAIRES	**1614**	**1415,2**	**245,5**	**38,0**	**28,3**	**139,4**	**792,8**	**166,2**	**5,0**	**1,0**	**1,0**
TOTAL TABLEAU I	**27713**	**25214,6**	**16430,5**	**4413,6**	**515,3**	**1087,1**	**1580,2**	**771,6**	**416,3**	**36,6**	**697,4**

Lexique

C.A.A	**Cour administrative d'appel**
C.E.S	**Contrat emploi solidarité**
G.M.S	**Groupe mobile de sécurité**
M.A.D	**Mise à disposition**
M.O.P	**Maître ouvrier professionnel**
O.P	**Ouvrier professionnel**
PREF.	**Préfecture**
S.G.A.P.	**Secrétariat général pour l'administration de la police**
S.G.A.R.	**Secrétariat général pour les affaires régionales**
S.T.M.	**Service technique du matériel**
S/PREF	**Sous-Préfecture**
T.A	**Tribunal administratif**
TRANS.	**Transmissions**

2) PRÉSENTATION DE GPR2 ET D'AGORA

GPR2

Les personnels du cadre national des préfectures sont, depuis 1990, gérés par l'outil informatisé GPR2. Tous les actes individuels et collectifs sont assurés par cet outil, mais GPR2 ne traite pas la rémunération de ces personnels. Néanmoins la gestion des primes servies dans le cadre de la réforme du régime indemnitaire est possible.

Si aujourd'hui GPR2 donne globalement satisfaction, une analyse critique de GPR2 permet d'établir le bilan suivant :

1. Des fonctions ne sont pas couvertes : la gestion des rémunérations, le calcul des primes hors réforme du régime indemnitaire, la gestion des échéanciers (par exemple suivi des positions statutaires venant à échéance).
2. Des fonctions ne sont que partiellement couvertes : la double carrière (ex : directeur est CSA), certaines situations doubles(ex : agent à temps partiel part en CLM).
3. L'ergonomie de l'application est insatisfaisante : présentation de certaines éditions n'est pas agréable, pas d'autonomie des utilisateurs pour exécuter des requêtes, navigation peu aisée entre les écrans, redondance de certains écrans.
4. Certaines populations ne sont pas prises en compte : contractuels, vacataires, agents mis à disposition en provenance d'autres administrations.
5. Aucune gestion prévisionnelle n'est possible.

Dans le cadre de la modernisation de l'État, le ministère de l'intérieur a fait le choix du progiciel HRAccess d'IBM pour gérer les personnels de police. Dans un souci de cohérence et de rentabilité, les personnels de préfectures seront à terme gérés par AGORA, déclinaison du modèle fonction publique d'HRAcces adaptée aux besoins des préfectures.

AGORA

Le Ministère de l'Intérieur, inscrit dans une logique de modernisation de la gestion des ressources humaines, a fait le choix du progiciel HRAccess édité par IBM Global Services. D'ores et déjà, la DATAP, la SDRF et la SDP ont retenu ce progiciel pour la gestion du corps préfectoral (PREFACE), pour la gestion des formations (GEF), la gestion des personnels de l'administration centrale (PROSPER). Le développement du projet DIALOGUE pour les personnels de la police nationale gérés par la DAPN est en cours de validation. La gestion des personnels de préfectures suit ce mouvement de modernisation avec le projet AGORA qui a vocation à se substituer à l'actuelle application GPR2.

Le premier objectif d'AGORA est donc de refondre l'actuel système d'information des ressources humaines (GPR2) en respectant la déconcentration des actes de gestion et en élargissant son périmètre fonctionnel afin de combler les manques actuels (préliquidation de la paye, gestion des doubles situations…).

En outre, il offrira aux utilisateurs la possibilité de produire eux-mêmes des états standards ou de sortir des statistiques à l'aide d'un outil de requêtes mis à leur disposition. Il permettra ainsi de disposer d'outils d'aide à la décision et de simulation.

Différentes structures du Ministère de l'intérieur ayant d'ores et déjà fait le choix de ce même progiciel, les outils de gestion des ressources humaines seront harmonisés, ce qui devrait entraîner une diminution des coûts et assurer un meilleur service aux utilisateurs.

3) ARCADE (Outil d'Aide à la Répartition, à la Comparaison et à l'Ajustement De l'Effectif)

Présentation

Abandonnant l'effectif de référence, qui présentait le défaut d'être fondé sur la notion d'effectif souhaitable, l'administration centrale s'est dotée en 2000 d'un nouvel outil d'aide à la répartition, à la comparaison et à l'ajustement des effectifs des préfectures (ARCADE). Cet outil a pour objectif d'aider d'une part les décideurs d'administration centrale à mieux ajuster l'effectif des préfectures et de façon plus équitable (module de répartition) et d'autre part à aider les responsables en préfecture à mieux organiser la répartition quantitative et qualitative de leur effectif entre les missions (module de comparaison).

ARCADE a donc deux fonctions principales :

- Répartir les emplois budgétaires alloués aux préfectures de façon équitable et objective ;
- Ajuster les effectifs en nombre et en compétences par mission dans chaque préfecture en facilitant la recherche des « meilleures pratiques » par le biais d'une fonction de comparaison.

Missions d'ARCADE

L'activité de la préfecture a été décomposée en sept missions principales et sept missions de support :

Missions principales	**Missions support**
Représentation de l'État	Gestion administrative
Sécurité	Informatique
Réglementation	Standard
Accueil et délivrance des titres	Imprimerie et reprographie
Relations avec les collectivités locales	Entretien des bâtiments
Interministérialité	Entretien des résidences
SGAR	Garage et parc automobile

Module de répartition

La fonction de répartition, utilisée par l'administration centrale, consiste à ventiler l'effectif budgétaire (administratifs et techniques ou spécialisés titulaires) entre les préfectures et par missions en fonction d'un certain nombre d'indicateurs objectifs, tels que la population, le nombre de chômeurs, le nombre d'arrondissements,… appliqués en fonction de la situation des départements et des préfectures, pour obtenir un effectif réparti.

Module de comparaison

La fonction de comparaison et d'analyse, à destination des préfectures, consistera pour chacune des missions à représenter la préfecture sur un graphique en fonction d'une part de l'effectif réparti sur la mission et d'autre part de l'effectif réel que la préfecture a affecté à cette mission. Un même graphique fera apparaître des préfectures comparables (c'est-à-dire qui ont des caractéristiques similaires). Des indicateurs explicatifs permettront alors de déterminer les raisons des écarts constatés entre les préfectures. Ces raisons peuvent être de quatre types : l'organisation du travail, le recours aux nouvelles techniques, le redéploiement

d'activités entre la préfecture et d'autres services de l'État, et le niveau de traitement des dossiers.

Commentaires

ARCADE décline l'effectif réparti en missions et fonctions support, ce qui donne au gestionnaire le moyen de déceler des déséquilibres internes. Le module de comparaison permettra aux préfectures, mission par mission, de se situer utilement et les invitera le cas échéant à se rapprocher de modes d'organisation plus efficaces.

ARCADE sera également un outil d'aide à la réflexion sur l'évolution souhaitable, dans le temps, de la structure des emplois de la préfecture.

Les premiers échanges intervenus entre les préfectures et l'administration centrale sur ARCADE, qui est en cours de validation, font apparaître que les préfectures seront prêtes à se livrer loyalement à l'exercice qui leur est proposé. Elles prennent notamment conscience des cloisonnements qui affectent souvent le fonctionnement des services. Les notions de *polyvalence* ou de modes d'organisation plus souple qui permettent le *renfort* d'un service à l'autre trouvent des illustrations concrètes de plus en plus nombreuses.

Extrait du tableau

CHIFFRAGE DU COUT REEL **Département :**

(GESTION DU CHAPITRE BUDGETAIRE 31-11, ARTICLE 30) **TOTAL ()**

CORPS ET GRADES	31 décembre 2000	01 janvier 2001					
	EFFECTIF SOUS AUTORITE PREFET + MAD (HORS TA/CAA) EN TPS REMUNERE	ENTREES	SORTIES	VARIATION DU TEMPS REMUNERE (MODIFICATION DU TPS PARTIEL)	EFFECTIF SOUS AUTORITE PREFET + MAD (HORS TA/CAA) EN TPS REMUNERE	EFFECTIF SOUS AUTORITE PREFET + MAD (HORS TA/CAA) EN AGENT	EFFECTIF SOUS AUTORITE PREFET + MAD (HORS TA/CAA) EN TPS TRAVAILLE
CSA	120,78	1,00	0,00	0,00	121,78	122	121,70
DIRECTEUR	220,61	7,00	5,00	-0,50	222,11	223	222,00
ATTACHE PRINPL 1ERE CL	33,92	1,00	0,00	0,00	34,92	35	34,90
ATTACHE PRINPL 2EME CL	415,97	5,00	10,50	-0,10	410,37	418	408,90
ATTACHE 9EME ECHELON	1029,16	14,00	5,50	-0,60	1037,06	1068	1031,20
ATTACHE 1ER AU 8EME ECHL.	1185,59	36,90	24,00	0,00	1198,49	1234	1188,30
S/T ATTACHE	2214,74	50,90	29,50	-0,60	2235,54	2303	2220
CATEGORIE A	3006,01	64,90	45,00	-1,20	3024,71	3101	3007,00
SA CL EXCEPTL	548,65	9,80	5,00	-1,60	551,85	580	544,60
SA CL SUPERIEURE	853,96	12,00	11,00	-0,30	854,66	897	843,90
S.A. CL. NLE EX CHEF DE SECTION	40,30	0,00	1,50	-0,20	38,60	42	38,30
S. A. CL NLE 8EME AU 13EME ECHELON	1607,39	22,80	23,80	-0,90	1605,49	1703	1581,70
S. A. CL NLE 1ER AU 7EME ECHELON	3,92	1,00	0,00	0,00	4,92	5	4,90
S. A. CL NLE 1ER AU 7EME ECHELON	994,92	75,20	19,30	-1,30	1049,52	1083	1039,50
S/TOTAL SA CL NLE	2646,53	99,00	44,60	-2,40	2698,53	2832	2664,40
CATEGORIE B	4049,14	120,80	60,60	-4,30	4105,04	4309	4052,90
AAP1	1123,99	25,50	12,80	0,10	1136,79	1202	1124,60
AAP2	2374,74	50,80	32,60	0,50	2393,44	2531	2353,70
ADJOINT	4825,40	95,50	85,70	-0,10	4835,10	5147	4750,50
S/T ADJOINT	8324,12	171,80	131,10	0,50	8365,32	8880	8228,80
AGENT ADM. 1e CL	1110,20	16,40	15,30	0,80	1112,10	1175	1095,80
AGENT ADM. 2e CL	2697,08	42,50	33,80	-1,60	2704,18	2878	2653,00
S/T AGENT ADM.	3807,28	58,90	49,10	-0,80	3816,28	4053	3748,80
CATEGORIE C	12131,39	230,70	180,20	-0,30	12181,59	12932	11977,60
TOTAL ADMINISTRATIFS	19186,53	416,40	285,80	-5,80	19311,33	20342	19037,50

FICHE N° 6

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
UN OUTIL STRATEGIQUE DE LA MODERNISATION

Il est très important de parler des *missions* des préfectures et de leur évolution.

Il est tout aussi fondamental de parler des femmes et des hommes qui y travaillent, de l'esprit de service public qu'ils incarnent, de leur motivation, de leurs aspirations, de leur épanouissement professionnel et de leurs conditions de travail.

Dans les préfectures un modèle d'organisation a vécu, fondé sur une répartition des tâches qui favorise les cloisonnements et sur une représentation pyramidale de la structure hiérarchique.

Ce modèle est obsolète en raison tout d'abord de l'érosion des effectifs, qu'il faut bien considérer comme une réalité *durable*. Les préfectures doivent résolument développer la *polyvalence* de leurs agents et l'adaptation continue de leur organisation à l'évolution de leurs missions, mais également mettre en œuvre, chaque fois que cela est possible, des traitements de dossiers s'appuyant sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Les agents quant à eux aspirent à pouvoir exprimer plus complètement le sens de l'initiative et des responsabilités dont ils sont capables.

Émergent peu à peu des logiques de *professionnalisation*, qui doivent trouver dans l'organisation actuelle, une reconnaissance officielle.

La gestion des ressources humaines à développer dans les années qui viennent dans les préfectures, doit être *prévisionnelle* et surtout *personnalisée* et faire une place beaucoup plus grande au contact direct entre le fonctionnaire et son service gestionnaire.

Cette exigence doit se traduire, au sein des préfectures, par l'élaboration et la diffusion progressive d'une *culture partagée du management*.

Ce sont ces principes qui inspirent désormais les actions de modernisation engagées en faveur d'une véritable gestion des ressources humaines et d'une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences.

Un certain nombre d'actions significatives ont d'ores et déjà été mises en œuvre en ce sens.

1°) L’observatoire du management

Créé au cours de l’été 2000, l’observatoire du management est une instance de recueil d’information, de réflexion et de propositions.

Pour faciliter ses travaux et approfondir certains thèmes, il peut décider de constituer des groupes de travail thématiques et faire appel à divers participants à titre d’experts.

Il doit sensibiliser tous les niveaux hiérarchiques de l’importance des méthodes de management dans le bon fonctionnement des services. Il recherche les moyens de faciliter la mise en œuvre uniformisée des techniques modernes du management et s’assure de la pratique effective, au sein des services, des outils de management dont la mise en place est recommandée. En cela il tient lieu d’instance d’analyses et de préconisations.

À ce jour, les travaux de l’observatoire portent sur :

- l’accueil des agents nouvellement nommés,
- le régime indemnitaire,
- les fiches de poste,
- la mobilité,
- la notation et l’évaluation.

2°) La mise en œuvre d’un processus d’évaluation en centrale

La mise en œuvre d’une démarche d’évaluation s’inscrit dans le cadre de l’observatoire du management créé au cours de l’été 2000.

Un groupe de travail chargé de proposer la mise en place « d’entretiens d’activité » a ainsi été créé.

Ce groupe a la charge de proposer les outils, les dispositifs et les formations qui permettront de généraliser la démarche.

L’objectif des entretiens est :

- d’instaurer un échange annuel, sur la base d’un guide spécifique, permettant de mieux faire le point sur les activités exercées, de définir des objectifs, de développer les compétences, d’envisager des formations et d’évoquer les souhaits d’évolution professionnelle,

- de réaliser, pour tous les agents, le nécessaire et légitime retour d’information par la hiérarchie sur le travail qu’ils ont effectué durant l’année écoulée et l’appréciation qui est portée sur la qualité de celui-ci,

- d’enrichir les fiches de notation par des appréciations littérales plus précises, argumentées et reflétant davantage les missions confiées et les compétences manifestées.

3°) <u>La réforme de la notation et la mise en œuvre d'un processus d'évaluation pour les agents des préfectures</u>

Un groupe de travail composé de représentants de l'administration et des organisations syndicales représentatives des agents des préfectures a été constitué.

Les travaux de ce groupe s'inscrivent dans les orientations de la circulaire du 31 janvier 2001 qui a défini les modalités de suivi des Assises des préfectures.

S'agissant de la notation, de l'évaluation et de l'avancement, il convient de rappeler que le Ministre de l'Intérieur, dans son discours de clôture des *Assises Nationales des préfectures* le 23 novembre 2000 à Lyon, a indiqué qu'il existait « une aspiration très forte pour qu'une plus grande attention soit portée à la situation des agents, à tous les moments forts de leur carrière. Cela passe effectivement par une gestion des personnels plus transparente et plus personnalisée » (…) en particulier « à l'occasion de la notation dont le système doit être refondu pour faire une plus grande part à l'évaluation afin que chacun puisse bâtir un véritable parcours professionnel ».

Pourquoi réformer la notation ?

• La réforme de la notation constitue donc un objectif prioritaire pour la DPFAS, avec le double souci d'en faire un thème privilégié de concertation avec les organisations représentatives des personnels, et d'aboutir rapidement à un cadre clair, objectif et efficace.

• La notation, pour être une obligation réglementaire au sens du décret n° 59.308 du 14 février 1959, n'est pas une fin en soi : aucun système ne sera réellement mis en pratique si ses utilisateurs n'en éprouvent pas la nécessité.

• L'exercice annuel de notation serait perçu comme une tâche répétitive et trop formelle,

• Elle doit permettre un véritable échange entre le notateur et chacun de ses collaborateurs,

• La crainte du conflit est également présente, ainsi que le souci de ne pas perturber la relation quotidienne.

À quoi sert la notation ?

• C'est une marque *officielle* de *reconnaissance professionnelle* : l'agent noté est situé pour ce qu'il est et ce qu'il fait dans la structure, il n'est pas anonyme, indifférencié et interchangeable,

• La notation annuelle scande le temps de la vie professionnelle. Elle peut être le moment privilégié du recul par rapport au flux de l'activité quotidienne, permettant à la fois de dresser le bilan indispensable et de se projeter dans l'avenir,

• À certaines étapes cruciales (promotions au choix ; sélection de candidats pour pourvoir certains postes), la notation est un outil d'aide à la décision pour le gestionnaire.

En d'autres circonstances, la notation annuelle est aussi l'occasion d'exprimer dans les formes appropriées aux agents dont la manière de servir n'est pas pleinement satisfaisante ce qui est attendu d'eux avec le concours, si nécessaire, des actions utiles de formation.

• La notation apparaît ainsi comme l'un des outils du management.

La notation s'appuie sur trois principes

- principe de simplicité : aussi s'abstiendra-t-on en particulier de multiplier les entretiens ;

- principe de transparence : il faut pouvoir afficher les *critères ;*

- principe d'objectivité : elle est essentiellement le bilan rétrospectif et prospectif d'une activité professionnelle. Elle se fondra donc sur des *objectifs* collectifs et individuels, et s'attachera à limiter les risques inhérents à la subjectivité du notateur.

Pour que la notation soit effectivement considérée comme un outil de management, elle doit s'appuyer sur la pratique des entretiens.

Chaque année, tout agent noté doit bénéficier d'un entretien d'activité.

Cet entretien doit permettre de :

➜ faire une analyse dynamique des missions, des activités exercées,
➜ effectuer un bilan de l'année écoulée, évoquer les dossiers marquants, les contraintes spécifiques, les améliorations possibles,
➜ référencer les principales compétences requises sur le poste,
➜ fixer, de manière contractuelle, les objectifs prioritaires pour l'année à venir,
➜ définir les besoins de formation et connaître les souhaits de formation,
➜ examiner les souhaits d'évolution professionnelle et les moyens de les mettre en œuvre.

À côté de la fiche de notation, un guide spécifique a été conçu pour permettre au notateur direct et à l'agent de préparer, chacun de son côté, l'entretien.

La préparation est une phase essentielle pour les deux parties et la réussite de l'exercice est en grande partie liée à la qualité de celle-ci.

L'entretien d'activité ne doit pas être confondu avec les échanges quotidiens, il constitue un moment privilégié où l'agent et le notateur prennent le temps, durant 1 heure environ, d'échanger sur les conditions d'exercice des activités, de faire un bilan, et de définir les orientations pour l'année à venir.

Un programme de formation permettra à tous les notateurs de réaliser les entretiens d'activité dans les meilleurs conditions.

Enfin, la mise en œuvre d'une gestion individualisée des ressources humaines suppose que les éléments relatifs à la valeur des agents soit mieux prise en compte dans leur parcours professionnel. À cet égard, les bilans des commissions administratives paritaires centrales d'avancement des personnels de préfecture ont fait l'objet de circulaires en 2000 et en 2001, afin de rappeler les principes à retenir.

La gestion individualisée des ressources humaines c'est aussi mieux prévenir les fautes professionnelles. La circulaire du 9 janvier 2001 propose des mesures concrètes propres à favoriser cette prévention.

FICHE N° 7

PROJET D'ORIENTATIONS POUR UN PLAN TRIENNAL DE LA FORMATION

Dans son discours de clôture des assises nationales des préfectures, le ministre a fait part de sa volonté de donner une véritable priorité à la formation et, même si des efforts importants ont déjà été accomplis dans ce domaine, invité à aller plus loin pour que chaque agent bénéficie en moyenne de quatre jours de formation par an au lieu de trois environ aujourd'hui.

Pour atteindre cet objectif, le ministre a annoncé la mise en œuvre d'un plan triennal, visant notamment à favoriser les formations interministérielles, à renforcer les échelons déconcentrés de la formation et à développer les formations dans les domaines où les préfectures sont confrontées à de nouveaux enjeux. Il a aussi souhaité une systématisation des stages de prise de poste permettant notamment de mieux accompagner chaque agent dans le déroulement de son cursus.

Un premier projet de plan triennal pour la formation a été élaboré à partir des orientations ainsi définies. Il se décline autour de trois axes principaux :

- mieux préparer les préfectures et l'administration centrale aux évolutions de leurs missions ;

- accompagner les personnels dans la mise en œuvre de leurs projets professionnels ;

- conduire plus efficacement la politique nationale de formation.

MIEUX PREPARER LES PREFECTURES ET L'ADMINISTRATION CENTRALE AUX EVOLUTIONS DE LEUR MISSIONS

- Adapter le contenu des formations

- Généraliser les stages d'accueil des nouveaux fonctionnaires et les formations d'adaptation aux emplois

- Déployer un effort spécifique en faveur de la formation des personnels d'administration centrale

- Développer les formations interministérielles

- Évaluer plus efficacement les actions de formation

ACCOMPAGNER LES PERSONNELS DANS LA MISE EN ŒUVRE DE LEURS PROJETS PROFESSIONNELS

- Rendre la formation plus accessible

- Mieux intégrer les compétences acquises par la formation dans la gestion des carrières

- Mieux articuler la promotion professionnelle (préparation aux concours) et la formation continue

- Accentuer l'effort de formation de l'encadrement

CONDUIRE PLUS EFFICACEMENT LA POLITIQUE NATIONALE DE FORMATION

- Renforcer les échelons déconcentrés du dispositif de formation

- Placer l'administration centrale en situation de piloter la mise en œuvre d'orientations nationales de formation au profit de l'ensemble des personnels gérés par la DGA

- Développer le recours aux formateurs internes